

תוכן עניינים

3.....	סקירת הספרות
5.....	תיאור דילמה
6.....	ניתוח
8.....	רפלקציה
9.....	ביבליוגרפיה

סקירת הספרות

בהתחשב במורכבויות הקשורות ביצועים ארגוניים וניצול יעיל של ידע בתוך הארגון באמצעות ניהול ידע, סביר להניח שממנהלים נדרשת רמה מסוימת של יכולות עבור קבלת החלטות בכדי להשיג את יעדיהם. מנהלים אמורים להעריך את הסביבה הארגונית הפנימית והחיצונית כדי לקבל החלטות אסטרטגיות על סמך קריטריונים חסרי פניות וניתוח שיטתי. אחת הדרכים לכך, היא סגנון קבלת החלטות רציונלי. זה הוא סגנון של קבלת החלטות אשר גורם לכך שמקבלי החלטות מחויבים לשקול מספר תרחישים והסתברויות חלופיים עבור כל חלופה לפני קבלת ההחלטה (Abubakar, Elrehail, Alatailat & Elçi, 2019).

רציונליות היא המידה שבה תהליך קבלת ההחלטות כרוך באיסוף מידע רלוונטי להחלטה, וההסתמכות על ניתוח מידע זה בקבלת הבחירה. קבלת החלטות רציונלית משלבת הערכה ביקורתית של ראיות ותהליך מובנה הדורש זמן ומאמץ ניכרים במודע (Abubakar, et al., 2019). במהלך תהליכי קבלת החלטות רציונליים, יש צורך לאתר את הבעיה, לייצר פתרונות אפשריים, לבחור את הפתרון האפשרי ביותר, ולבסוף ליישם והערכת הפתרון הנבחר. כלומר, נהלים רציונליים מסייעים למקבלי החלטות לקבוע קריטריונים רלוונטיים להחלטה, לזהות סט מקיף של חלופות ולהעריך את החלופות הפרטניות באופן אובייקטיבי (Kaufmann, Kreft, Ehr Gott, & Reimann, 2012). כמו כן, בניגוד לסגנון קבלת החלטות אינטואיטיבי, סגנון קבלת החלטות רציונלי כולל התחשבות זהירה ושיטתית בכל בחירות ההחלטות האפשריות. בחינת האפשרויות הזמינות באמצעות סגנון קבלת החלטות רציונלי מחייבת את מקבל החלטות להעריך באופן מכוון אפשרויות והשלכותיהן הסבירות הרלוונטיות. בנוסף להיותו תהליך מודע ומתחשב, סגנון קבלת החלטות רציונלי הינו חסר פניות במידה רבה ונוטה להיות חף מנטיות, ובכך מביא לשיפור ההחלטות, עבודה וביצועים ארגוניים גבוהים יותר (Singh, 2014).

לכן יש להדגיש שהמודל הרציונליסטי של קבלת החלטות אינו רצף פשוט של פעולות. מניחים מלכתחילה, שיש סדר בין הערכים שנקבעו, ומקבל ההחלטות הציבורי מודע לערכים שבהם הוא מתכוון להתרכז. כמו כן, ההנחה היא כי יש להציג תמיד את שלבי קבלת ההחלטות בתהליך לפי הסדר שנקבע לעיל. כמו כן, ההנחה היא כי מקבל ההחלטות מסוגל לקבל את כל המידע הקשור לנושא ההחלטה, ולפיכך הוא עשוי להביא בחשבון, למעשה, את כל החלופות האפשריות. לכן, ניתן לומר שלמודל הרציונלי יש מספר רב של דרישות. אולם, לא תמיד ארגונים רואים בפניהם את כל הידע הנדרש לקבלת החלטות רציונליות. למשל, קשה להעריך משקולות של קריטריונים או שקשה להעריך את ציון החלופה בקריטריון. גם לא תמיד לצוותים שמקבלים החלטות יש די זמן ופניות על מנת לבצע את תהליך קבלת ההחלטות הרציונלי אשר בדרך כלל מושקע הוא וארוך (Singh, 2014; Leoveanu, 2013).

בהתאם לקשיים אלו שנצפו ביישום של הערכות רציונליות טהורות בארגונים (Singh, 2014), הרברט סיימון טען שתיאוריית הרציונליות המוחלטת אינה ישימה. הוא הבין זאת, כאשר במהלך שנות החמישים של המאה הקודמת ניסה ליישם את התיאוריה של קבלת החלטות במפעלים גדולים, אך גם הבין שהנחותיה שגויות. מסיבה זו, הרברט סיימון הטיל ספק ברעיון של קבלת החלטות מיטבית והוכיח באמצעות מחקר אמפירי, שההחלטה הרציונלית מופרעת לעיתים קרובות על ידי בעיות ארגוניות. סיימון גם הראה שתהליך פתרון הבעיות מוביל לכל היותר לפתרונות מספקים, ובשום מקרה לפתרונות מיטביים (Leoveanu, 2013).

לפיכך, סיימון קבע את המונח "רציונליות מוגבלת", שמתארת את חוסר היכולת האנושית להגיע לפיתרון רציונלי טהור, ואף אמר שתהליכי קבלת החלטות לפיכך צריכים לכל הפחות להביא לפתרון מספק ולא צריך לשאוף לפתרון האופטימלי ביותר (Abubakar, et al., 2019). בהתאם מידל את הליכי תהליך קבלת החלטות ב"מודל הרברט סימון" על פי שלושה שלבים (נפרדים: 1) קביעת יעדים; 2) גיבוש חלופות החלטה; 3) בחירת החלופה הטובה ביותר. ודוק, על מנת למטב את בחירת החלופה במידה האפשרית, יש לשים דגש על מקסום יעילות ואפקטיביות; יש לבנות תכנית בעלת אופי מעשי, לפי שלושת הקריטריונים: אפקטיביות, יעילות ורציונליות; יש לאפשר התמחות מודגשת של עובדי הציבור המעורבים; יש להתחשב בעלות הכוללת; יש לציין יעדי החלטה ברורים שצריכים להיות תמציתיים ולא סותרים; וכו' (Leoveanu, 2013).

תיאור דילמה

הדילמה שתתואר לצורך עבודה זו הינה בדבר קבלת עובד חדש לארגון. מדובר בארגון הייטק קטן, סטרטאפ, מתחום למידת מכונה, אשר עזב אותו מתכנת שעבד בו במהלך כשנתיים, ונדרש היה לצרף מתכנת חדש לצוות במקומו. התפקיד דרש התמחות בכתובת אלגוריתמים מבוססי אותות, מיומנות אשר לא אוחדים בה הרבה מהנדסי מחשבים / חשמל. לצורך כך נדרש צוות משאבי אנוש לבצע חקירה מעמיקה של מועמדים אפשריים, ועשה זאת דרך הלינקדאין והפעלת קשרים של היכרות עם צוותי משאבי אנוש מחברות סטרטאפ אחרות. צוות משאבי אנוש כלל את מנהלת משאבי האנוש ושתי עובדות שסייעו בתהליכי הגיוס והמיון.

לאחר תהליכי איתור, גיוס ומיון ארוכים שערכו נשות צוות משאבי אנוש, נשארו רק שני מועמדים בקנה שיכולים לשמש כמתכנתי אותות: מהנדסת בת 36, עם תואר ראשון ושני במדעי המחשבים מהטכניון, ניסיון בתחום האלגוריתמים הספציפי הנדרש של חמש שנים, ציונים טובים במבחני החברה והמלצות ממקום העבודה הקודם, ומנגד מהנדס צעיר יותר, בן 31, עם ניסיון של שנתיים בהייטק באופן כללי וכן בעל ידע ספציפי באותות עקב עבודת חקר שביצע בטכניון במהלך התואר השני שלו. שני המועמדים היו מוכנים להיכנס לתפקיד מיד עם אישור של צוות משאבי אנוש כי הם התקבלו לעבודה.

בראיונות הסופיים הצוות גילה על המועמדת הפוטנציאלית פרט "קטן" נוסף – כי היא אימא חד הורית לשלושה ילדים קטנים. כמובן שהן בירכו אותה על כך ולא אמרו לה דבר על כך שזה עלול להפריע, וגם העובדות ומנהלת משאבי אנוש לא התכוונו להפלות את האישה על רקע אימהותה, אך כן ידיעה זו יצרה בקרבן תסיסה והפרעה מסוימת עד כדי כך שהן שקלו להעדיף את הגבר הפחות מנוסה. הרתיעה שלהן מהאימהות של המועמדת נבעה מכך שהחברה עמדה לפני עומס משימות ניכר ודד ליינים מלחיצים, והמנכ"ל אמר להן כי הוא לא יכול להרשות לעצמו לא למלא את משבצת התקן של המהנדס/ת החסר/ה, או להסתמך על עובדים שהם לא אמינים. בפרט המנכ"ל ציין בפניהן, כי הוא מעדיף מועמדים חסרי מחויבויות אישיות ככל האפשר ולא יסף, אבל היה ברור להן למה המנכ"ל מתכוון.

כעת נותר צוות משאבי האנוש לעמוד בפני הדילמה: את מי לקבל, את המועמדת האישה האימא, המנוסה יותר בתחום אך בעלת החיים האישיים העמוסים, או את המהנדס הפחות מנוסה אך הזמין לעבודה לאורך כל התקופה הקרובה ושאינו לו מחויבויות נוספות "על הראש"? הן לא עמדו לפני סיטואציה כזו בעבר ואף מנהלת משאבי האנוש בעצמה היא אימא ולכן חשה בליבה אמפטיה כלפי האם היחידנית המועמדת. כמו כן הצוות חשש כי אי קבלת האישה לאחר שהודיעה על אימהותה מהווה הפרה של החוק, אך לאחר התייעצות עם עורך הדין הובהר לצוות כי יוכלו לבחור גם במועמד הגבר ללא חשש, שכן הצוות עוד לא אמר לאף אחת/ד מהמועמדים כי הוא זה שאמור להתקבל, ולכן למעשה בחירה במועמד הזכר לא מהווה הפרה של החוק.

בסופו של דבר, לאחר לבטים רבים והתייעצות עם המנכ"ל, בחר הצוות את המועמד הצעיר. על חוסר הניסיון הרב שלו באותות ביקשו לפצות דרך הצמדתו לאחד המהנדסים הוותיקים, ולמועמדת האימא אמרו שהם מצטערים אך בסופו של דבר היא לא התקבלה. היא ביקשה להבהיר מדוע לא התקבלה לבסוף וענו לה, שמצאו מועמד מתאים יותר בכישוריו.